

# DEMOBILMACHUNG IM RUHRGEBIET 1918/19: DIE UNTERNEHMER IN DEN ZEITEN DES POLITISCHEN, WIRTSCHAFTLICHEN UND SOZIALEN ÜBERGANGS

## 1. Einleitung

Zu der am härtesten von der Demobilmachung betroffenen Region gehörte nach dem Ende des Ersten Weltkrieges das Ruhrgebiet. Der Düsseldorfer Gewerberat Simon schätzte, daß von den 3,5 Millionen Menschen in der Rheinprovinz ca. 900 000 Arbeiter und Arbeiterinnen in Rüstungsbetrieben beschäftigt waren.<sup>1</sup> Aufgrund der fehlenden Heeresaufträge und der Rückkehr der Kriegsteilnehmer war abzusehen, daß innerhalb weniger Wochen nach Kriegsende Hunderttausende entlassen werden mußten. Gerade in den Städten des Ruhrgebietes schien eine Zuspitzung der revolutionären Krise als besonders wahrscheinlich. Im Verborgenen lebten hier Tausende von Deserteuren, und die Exponenten des kaiserlichen Machtapparates befürchteten ein unbeschreibliches Chaos und beim Ausbruch von Unruhen die Gefahr des Abgleitens in sogenannte „russische Zustände“.

Im Folgenden geht es darum, den Prozeß der wirtschaftlichen Demobilmachung am Ende des Ersten Weltkrieges im Ruhrgebiet auf der Ebene der unmittelbaren Umsetzung – der Betriebsebene – zu analysieren. Hierfür wurde zum Teil völlig neues Quellenmaterial der großen Firmen an Rhein und Ruhr ausgewertet, bei denen die prekärsten Ausgangsvoraussetzungen für die wirtschaftliche Demobilmachung bestanden. Dazu zählen vor allem mit Rüstungsaufträgen betraute Unternehmen der Schwerindustrie wie Mannesmann und Thyssen sowie die ehemalige Phoenix AG für Bergbau und Hüttenindustrie – mit über 300 000 Beschäftigten einer der größten Konzerne im rheinisch-westfälischen Industriegebiet. Weiter zählen dazu die beiden ehemaligen Rüstungsgiganten Krupp in Essen und Rheinmetall in Düsseldorf und schließlich eine der großen Bergwerksgesellschaften wie die Hiberna AG in Herne. Insgesamt lassen sich Aussagen über die Rückverschiebung und Neuverteilung von über einer halben Million von der Demobilmachung betroffenen Arbeitskräfte in diesen Unternehmen machen – und erlauben darüber hinaus einen genauen Einblick in die Demobilmachungspraxis der Firmen.

## 2. Der gesetzlich-administrative Rahmen

Die spekulativen Diskussionen über die Rückführung der Soldaten und die Regelung des Arbeitsmarktes hatten unter sehr breiter Beteiligung bereits im Jahr 1915 begonnen. Daran nahmen, außer verschiedenen staatlichen Stellen, auch Unternehmer und Arbeiterorganisa-

<sup>1</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand P1 2555.1, Bl. 91–94: Besprechung über Demobilisationsfragen beim Düsseldorfer Regierungspräsidenten vom 6. November 1918.

tionen teil. Spätestens seit 1916 kann man geradezu von einer „Permanenz der Demobilmachungsdebatte“<sup>2</sup> sprechen. Dennoch konnte es geschehen, daß bis zum Kriegsende keine verantwortliche Zentralbehörde mit klar abgegrenzten Kompetenzen geschaffen wurde, die konkrete Demobilmachungsmaßnahmen ausarbeitete. Erst am 7. November 1918, kurz vor Abschluß des Waffenstillstandes, wurden die ersten Vorbereitungen zum Aufbau einer zentralen Demobilmachungsbehörde getroffen. Gleich am ersten Tage ihres Bestehens errichtete die neue Reichsregierung ein Reichsamt für wirtschaftliche Demobilmachung, das ermächtigt wurde, seine Aufgaben auf die Landeszentralbehörden zu übertragen. Mit Ausnahme von Preußen, wo die Regierungspräsidenten als Demobilmachungskommissare fungierten, wurden Staatskommissare für die Demobilmachung ernannt. Als nächstes nachgeordnetes Organ wurde in der Regel für den Bereich eines Regierungsbezirkes ein Demobilmachungskommissar eingesetzt. Im allgemeinen waren die Bezirke der Demobilmachungskommissare mit den Regierungsbezirken deckungsgleich. Für das rheinisch-westfälische Industriegebiet beauftragte man anstelle der Oberpräsidenten in Koblenz und Münster den Regierungspräsidenten in Düsseldorf. Dieser veranlaßte sofort durch telegrafische Verfügung die Landräte und Oberbürgermeister mit der Bildung von Demobilmachungsausschüssen.<sup>3</sup> Zwischen November 1918 und November 1921 entstand ein ganzer Katalog von Demobilmachungsverordnungen, die zur Stabilisierung der politischen und wirtschaftlichen Lage dienten. Die meisten Verordnungen blieben bis zum 31. August 1922 in Kraft und bildeten die rechtliche Grundlage für die wirtschaftliche Demobilmachung.<sup>4</sup> Dazu zählten beispielsweise die Einführung des 8-Stunden-Tages zwecks Streckung und gleichmäßiger Verteilung der Arbeit, die Wiedereinstellungspflicht von Kriegsteilnehmern für Unternehmen oder die Freimachungsverordnung für Personen, die nicht unmittelbar auf einen Erwerb angewiesen waren. Nun stellten die Demobilmachungsämter nicht die einzigen gesellschaftsrelevanten Einrichtungen dar, die mit der Durchführung der Demobilmachung betraut waren. Die Arbeitgeber und deren Verbände besaßen ein immenses Eigeninteresse an einer funktionierenden Demobilmachung und konzipierten ihre eigene Politik.

### 3. Planungen der Arbeitgeber

In den ersten beiden Novemberwochen des Jahres 1918 schien sich die Situation für das private Unternehmertum in Deutschland recht bedrohlich zu entwickeln. Grundsätzlich hätte

<sup>2</sup> Ute Daniel, Fiktionen, Friktionen und Fakten – Frauenlohnarbeit im Ersten Weltkrieg in Deutschland, in: Gunther Mai (Hg.), *Arbeiterschaft in Deutschland 1914–1918*, Düsseldorf 1985, S. 277–233, hier: S. 306.

<sup>3</sup> Joseph Koeth, Die Organisation der Übergangswirtschaft, in: *Dema, Nachrichtenblatt des Ausschusses für wirtschaftliche Demobilmachung der Stadt Düsseldorf 1 (1919)*, S. 2. Zur Planung und Organisation der Demobilmachung siehe: Martin Sogemeier, *Die Entwicklung und Regelung des Arbeitsmarktes im rheinisch-westfälischen Industriegebiet im Kriege und in der Nachkriegszeit*, Jena 1922; Josef Wilden, *Die wirtschaftliche Demobilmachung. Ein Jahr Übergangswirtschaft in Düsseldorf*, Düsseldorf 1920.

<sup>4</sup> Eine detaillierte Übersicht über die wirtschaftliche Demobilmachung betreffenden Verordnungen befindet sich in: *Dema, Nachrichtenblatt des Ausschusses für wirtschaftliche Demobilmachung der Stadt Düsseldorf 1 (1919)*, S. 7 f. u. 2 (1919), S. 58 f.

die provisorische SPD- und USPD-Regierung nicht an einer Vergesellschaftung der Produktionsmittel und dem Aufbau einer zentral gelenkten Wirtschaft nach sowjetischem Vorbild gehindert werden können.<sup>5</sup> In einem Aufruf des „Rates der Volksbeauftragten“ hieß es am 12. November immerhin:

„Die aus der Revolution hervorgegangene Regierung, deren politische Leitung rein sozialistisch ist, setzt sich die Aufgabe, das sozialistische Programm zu verwirklichen.“<sup>6</sup>

Eine Gruppe einflußreicher Industrieller, zu denen H. Stinnes, C. F. Siemens, E. v. Borsig und W. Rathenau gehörten, hatte die Gefahr für das marktwirtschaftliche System erkannt, die von einem revolutionären Umwälzungsprozeß ausging. Diese Gruppe von Unternehmern realisierte bald, daß ohne die Mitwirkung der Gewerkschaften eine ordnungsgemäße Demobilmachung nicht zu verwirklichen war und hatte bereits seit 1917 an Verhandlungen über Fragen der Organisation der Nachkriegswirtschaft und Probleme der Demobilmachung mit den Gewerkschaften teilgenommen. Vor allem aus Kreisen der Berliner Elektro-Industrie um Walther Rathenaus AEG und den Geschäftsführer des Verbandes der Elektrotechnischen Industrie, von Raumers, sowie den in der Vaterlandspartei mitarbeitenden C. F. von Siemens liefen Bestrebungen, eine bessere Verständigung mit den Gewerkschaften zu erreichen.<sup>7</sup>

Die Schwerindustriellen im Ruhrgebiet beteiligten sich an diesen Verhandlungen nicht. Auf einer gemeinsamen Sitzung mit Vertretern der Obersten Heeresleitung lehnten die Spitzen des westlichen Kohlenbergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie (Kirdorf, Hugenberg, Reusch, Silverberg) sowie der Verarbeitenden Industrie (Eich von den Mannesmann-Röhrenwerken) kategorisch jede Form einer Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften ab. Das änderte sich erst am 20. Juli 1918 im Rahmen einer Zusammenkunft mit Vertretern der OHL im Düsseldorfer Industrieclub. Als Vertreter Ludendorffs nahm Oberstleutnant Bauer den Industriellen jede Hoffnung auf eine siegreiche Beendigung des Krieges.<sup>8</sup>

Nachdem die OHL im September 1918 ein Waffenstillstandsangebot gefordert hatte und im Oktober eine neue Regierung mit Beteiligung sozialdemokratischer Staatssekretäre gebildet worden war, veränderte sich schlagartig die innenpolitische Machtkonstellation. Die Bildung des Reichsarbeitsamtes im Oktober unter der Leitung des Gewerkschaftlers Bauer beschleunigte zusätzlich den Wandel der Schwerindustriellen an Rhein und Ruhr zur verstärkten Zusammenarbeit. Am 9. Oktober 1918 wurde Hugo Stinnes von den im Düsseldorfer Industrieclub tagenden Ruhrindustriellen offiziell beauftragt, mit den Gewerkschaftsführern in Kontakt zu treten.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Fritz Blaich, Staatsverständnis und politische Haltung der deutschen Unternehmer 1918–1933, in: Hans-Adolf Jacobsen (Hg.), Die Weimarer Republik. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Bonn 1987, S. 158–178, hier: S. 158 f.

<sup>6</sup> Reichsgesetzblatt 1918, S. 1303.

<sup>7</sup> Vgl. Dirk Stegemann, Konservative Machteliten und Arbeiter und Angestelltenbewegung 1910–18, in: Archiv für Sozialgeschichte, 12 (1972), S. 404; siehe auch: Gerald D. Feldmann, German Business between War and Revolution: The origins of the Stinnes-Legien Agreement, in: Gerhard A. Ritter (Hg.), Entstehung und Wandel der modernen Gesellschaft, Berlin 1970, S. 312; u. Werner Richter, Gewerkschaften, Monokapital und Staat im Ersten Weltkrieg und in der Novemberrevolution 1914–1919, Berlin 1959, S. 182 ff.

<sup>8</sup> Stegemann (wie Anm. 7), S. 405.

<sup>9</sup> Ebd.

Die politische Frage des Einlenkens formulierte der Geschäftsführer des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller, Jacob Reichert, folgendermaßen:

„Wie kann man die Industrie retten? Wie kann man auch das Unternehmertum vor der drohenden, über alle Wirtschaftszweige hinwegfegende Sozialisierung, der Verstaatlichung und der nahestehenden Revolution bewahren?“<sup>10</sup>

Die Gewerkschaftsverbände nahmen das Angebot der Arbeitgeber an und schlossen das sogenannte „November-Abkommen“ (Stinnes-Legien-Abkommen), sicherlich auch mit der Absicht, dadurch den Einfluß der radikalen Arbeiter- und Soldatenräte einzudämmen. Man einigte sich zur Zusammenarbeit in einer „Zentralarbeitsgemeinschaft“ (ZAG), was ein Entgegenkommen beider Seiten darstellte und dem Fortbestehen des marktwirtschaftlichen Systems diente. Gleichzeitig einigte sich in Düsseldorf der Arbeitgeberverband für den nordwestlichen Bezirk und die nordwestliche Gruppe des Vereins deutscher Eisen- und Stahlindustrieller mit den freien, den christlichen und den Hirsch-Dunkerschen Gewerkschaften und gründeten ebenfalls eine Arbeitsgemeinschaft.<sup>11</sup>

Vor dem Krieg organisierten sich die Industriellen in rivalisierenden Verbänden. Obwohl man durch den am 12. April 1919 gegründeten „Reichsverband der Deutschen Industrie“ (RDI) einen gemeinsamen politischen Kurs anstrebte, bewahrte sich die Führungsgruppe der Ruhrindustrie mit dem „Verein Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller“ (VdESI) ein eigenes Sprachrohr. Dazu zählte ebenfalls der schon im Kaiserreich einflußreiche „Verein zur Wahrung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen im Rheinland und Westfalen“ (Langnamverein, gegr. 1871 in Düsseldorf).

Für die Ruhrindustriellen hatten sich jedoch die Bedingungen nach dem Ersten Weltkrieg gravierend geändert. Die Unternehmen der Schwerindustrie standen vor der Aufgabe, innerhalb kürzester Zeit ihre Werke an die Bedingungen der Friedensproduktion anzupassen und ihre Belegschaften zu verringern.

Diese strukturellen Maßnahmen waren im Prinzip vor dem Kriegsende vorhersehbar, und einzelne Firmen hatten sich rege darum bemüht, einen Überblick über die zu erwartende Situation zu bekommen. Federführend bei den Erhebungen war im Ruhrgebiet die Nordwestliche Gruppe des VdESI mit dem Sitz in Düsseldorf. In regelmäßigen Umfragen erfaßte der VdESI bei den Mitgliedern die genaue Anzahl von männlichen und weiblichen Arbeitskräften sowie von ausländischen Zivilarbeitern und Kriegsgefangenen. Die ersten „Erhebungen über den voraussichtlichen Bedarf an Arbeitskräften bei der Demobilmachung“ lassen sich bei den Ruhrindustriellen schon im Mai 1918 nachweisen:

„Um bei eintretender Demobilmachung einen Ueberblick über die Verhältnisse des gesamten Arbeitsmarktes zu gewinnen, ist allgemein im Reiche die sofortige Einleitung und beschleunigte Durchführung von Erhebungen über den voraussichtlichen Bedarf an Arbeitskräften bei der Demobilmachung angeordnet worden.“<sup>12</sup>

Auch für den VdESI war es notwendig, eventuellen Spekulationen über das Kriegsende oder

<sup>10</sup> Jacob Wilhelm Reichert, Entstehung, Bedeutung und Ziel der Arbeitsgemeinschaft, Berlin 1919, S. 6.

<sup>11</sup> Vgl. Gerald D. Feldmann u. Irmgard Steinisch, Industrie und Gewerkschaften 1918–1924. Die überforderte Zentralarbeitsgemeinschaft, Stuttgart 1985; vgl. auch: Jürgen Reulecke, Der Erste Weltkrieg und die Arbeiterbewegung im rheinisch-westfälischen Industriegebiet, Wuppertal 1974, S. 236.

<sup>12</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand R2 1015: Erhebungen des VdESI über den voraussichtlichen Bedarf an Arbeitskräften bei der Demobilmachung, v. Mai 1918.

den Kriegsausgang vorzubeugen. So benutzte man die gleichen vorsichtigen Formulierungen wie im Kriegsministerium:

„Wenn damit schon jetzt Vorbereitungen und Erhebungen zum Zwecke einer glatten und reibungslosen Demobilmachung einsetzen, so muss ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass zwar dieses Vorarbeiten als vorausdenkende und vorsorgende Massnahmen in Hinblick auf den Umfang und die zu erwartenden Schwierigkeiten der zu lösenden Aufgabe sofort in Angriff genommen werden müssen, dass es aber ganz unrichtig wäre, sie irgendwie mit einem etwa in Aussicht stehenden Friedensschluss in Verbindung zu treten [!].“<sup>13</sup>

Vor allem für die Rüstungsindustrie war es außerordentlich schwierig, ihre Werke wieder den veränderten Bedingungen der Friedensproduktion anzupassen. Nach dem hypertrophen Anwachsen der Betriebe und der Produktionskapazitäten während des Krieges waren nun Rationalisierungen und Umstellung der Produktion notwendig, um konkurrenzfähige Friedensgüter auf dem Weltmarkt anbieten zu können.

Bei Krupp in Essen führten die vermehrten Rüstungsaufträge während des Krieges zu einem auffälligen Anwachsen: Das Werksgelände, das bei Kriegsausbruch 270 000 qm umfaßte, wurde bis zum Kriegsende auf 680 000 qm erweitert. Produzierte das Unternehmen 1914 noch mit 5800 Maschinen, so standen bei Kriegsende 17 000 – also fast die dreifache Menge – auf dem Werksgelände. Das Schienennetz der Werkseisenbahn war von 95 km auf 147 km ausgebaut worden und die Anzahl der beförderten Tonnage hatte sich von 10 Mio. t auf 20 Mio. t verdoppelt. Am extremsten wuchs jedoch die Belegschaft an. Arbeiteten 1914 noch 21 000 Beschäftigte in dem Werk, so hatte sich die Belegschaft bis zum Kriegsende auf 105 000 vervielfacht. Die 14tägigen Lohnzahlungen waren von 2,4 Millionen Mark auf 11 Millionen angestiegen.<sup>14</sup>

Ganz ähnlich verlief diese Entwicklung auch bei dem zweiten Rüstungsgiganten, der Düsseldorfer Rheinmetall GmbH. Dort war das Werksgelände im Düsseldorfer Stadtteil Derendorf während des Krieges von 46 000 qm auf 266 000 qm erweitert worden, und die Belegschaft hatte sich mit ehemals 8000 (1914) auf 48 000 (1918) versechsfacht.<sup>15</sup>

Ein weiterer Faktor, der schon vor Kriegsende zu Diskussionen geführt hatte, war der enorme Anstieg der Löhne in der Rüstungsindustrie – und dort wiederum besonders in den Munitionsfabriken. Zwischen 1914 und 1918 war der Tageslohn für Arbeiter in der Rüstungsindustrie um 152%, für Arbeiterinnen um 186% gestiegen. In den anderen Industrien waren die Löhne nur um 81% bzw. 102% gestiegen.<sup>16</sup> Obgleich eine Lohnerhöhung durch die hohe Teuerungsrate – Hausrat und Textilien schlechter Qualität waren um das Sechsfache teurer geworden – gerechtfertigt schien, befürchtete ein Mitglied des Ausschusses für Handel und Gewerbe bei Kriegsende Probleme:

<sup>13</sup> Ebd., u. Peter Hüttenberger, Düsseldorf, Geschichte von den Anfängen bis ins 20. Jh., Bd. 3: Die Industrie- und Verwaltungsstadt, Düsseldorf 1989, S. 266 f.

<sup>14</sup> Werksarchiv Krupp, Bestand WA 4 E 10 I: U. II.: Die Firma Krupp im Weltkrieg und in der Nachkriegszeit, S. 238 f., S. 288, S. 291, u. S. 299.

<sup>15</sup> Werksarchiv Rheinmetall, 50 Jahre Rheinmetall, Jahrbuch 1889–1939, S. 26, S. 43 u. S. 48.

<sup>16</sup> Gerald D. Feldmann, Die Massenbewegung der Arbeiterschaft in Deutschland am Ende des Ersten Weltkrieges (1917–1920), in: Politische Vierteljahresschrift 13 (1972), S. 84–105, hier: S. 88 f.

„Dabei würden sich mannigfache Schwierigkeiten ergeben, zumal die in den Munitionsfabriken gezahlten Kriegslöhne von der Privatindustrie nach Friedensschluß unmöglich gezahlt werden könnten.“<sup>17</sup>

In den Artillerie-Werkstätten der Firma Krupp wurden bei Kriegsende Schichtlöhne bis zu 15,40 Mark für männliche Arbeiter gezahlt. Bei Kriegsbeginn lag der Schichtlohn vergleichsweise bei 6,50 Mark. Bei einem Umsatz von ca. 1,5 Mrd. Mark im letzten Kriegsjahr, betrug der Anteil an Kriegsmaterial bei Krupp 900 Mio. Mark. Die Firma konnte ohne Schwierigkeiten derart hohe Schichtlöhne entrichten, da der Reingewinn während des gesamten Krieges erheblich gestiegen war, auf schätzungsweise 400 Mio. Mark.<sup>18</sup>

Durch die hohe Konzentration der (Rüstungs-)Industrie an Rhein und Ruhr entstand hier während des Krieges eine ausgesprochene Konkurrenzsituation um die begehrten Arbeitskräfte.

Löhne in  
Mark

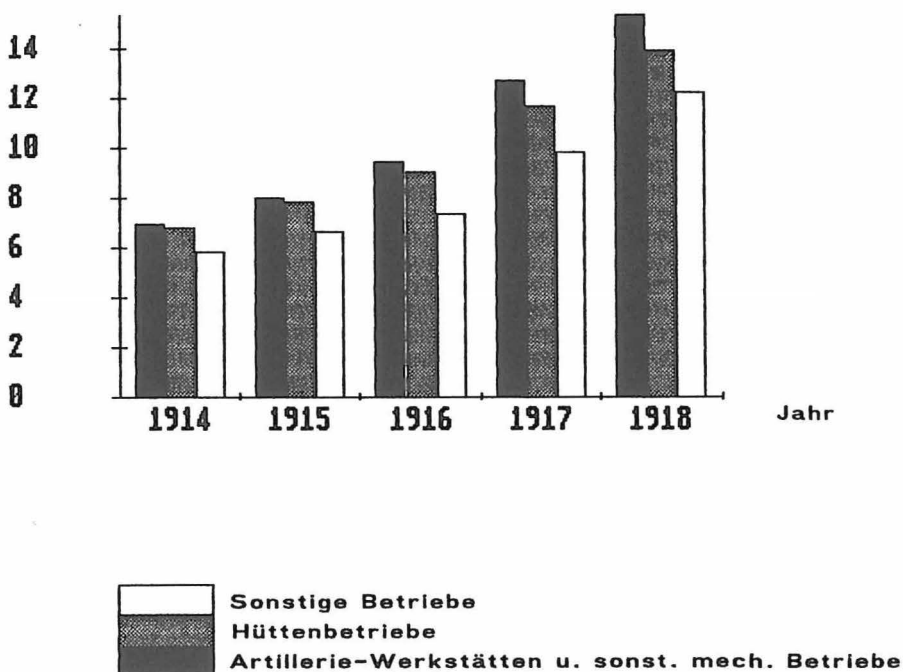


Abb. 1: Durchschnittsverdienst für die Schicht der über 21 Jahre alten männlichen Arbeiter während des Krieges bei Krupp<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Verhandlungen des Reichstages, XIII. Legislaturperiode, II. Session, Bd. 321, Aktenstück Nr. 875, 15. Mai 1917, (Fünfter Teilbericht d. Ausschusses f. Handel u. Gewerbe) S. 1642, Berlin 1914/18.

<sup>18</sup> Werksarchiv Krupp, WA VII f 1105, Die Arbeiterschaft der Kruppschen Gußstahlfabrik, S. 81; vgl. auch: Klaus Tenfelde, Vom Kaiserreich zum Bürgerkrieg. Bergbau und Arbeiterbewegung 1914 bis 1923, in: Bodo Harenberg (Hg.), Chronik des Ruhrgebietes, Dortmund 1987.

<sup>19</sup> Werksarchiv Krupp, WA VII f 1105, Die Arbeiterschaft der Kruppschen Gußstahlfabrik, S. 81.

Je mehr Beschäftigte von den Generalkommandos zum Kriegsdienst eingezogen wurden, desto intensiver versuchte besonders die Schwerindustrie männliche und weibliche Arbeitskräfte durch hohe Stundenlöhne bei der Konkurrenz abzuwerben.

Bereits im Juli 1915 war die Firma Thyssen & Co. in Mülheim/Ruhr mit der Gelsenkirchener-Bergwerks AG und der Düsseldorfer Firma Balcke Telling & Co. aneinandergeraten. Die Stahl- und Röhrenwerke der Thyssen & Co. hatte in dem „General-Anzeiger“ in Mülheim/Ruhr Zeitungsinsertate entdeckt, in denen Ofenleute, Walzer, Stopfensetzer, Kaltzieher und Rohrabstecher mit hoher Akkord-Entlohnung gesucht wurden. Daraufhin beschwerte sich Thyssen & Co. beim Generalkommando in Münster über die als Abwerbekampagne empfundene Anzeigenpraxis:

„Leider greifen in letzter Zeit verschiedene Werke, anstatt wie in gewöhnlichen Zeiten üblich, die Leute selbst an sich herantreten zu lassen, zu verlockenden Zeitungs-Anzeigen, die durch ihren ganzen Gehalt dazu beitragen, die Arbeiter zu veranlassen, sich diesen Mangel durch höhere Forderungen und Ansprüche zu Nutze zu machen und eine gewisse Unrast zur Folge haben, die im Abwandern nach anderen Arbeitsstätten zum Ausdruck kommt.“<sup>20</sup>

Da die Anzeigen nicht in der Nähe der betreffenden Werke, sondern in Mülheim an der Ruhr erschienen waren, lag für Thyssen & Co. auf der Hand, daß die Leute bewußt abgeworben werden sollten. Man unterbreitete dem Königlichen Generalkommando die „ergebnste Bitte, doch gütigst prüfen zu wollen, ob sich nicht ein vollständiges Verbot aller Arbeiter-Gesuche durch Zeitungen empfiehlt . . .“<sup>21</sup>

Thyssen & Co. verschwiegen indessen, daß man selbst in anderen Lokalanzeigen genau das gleiche praktizierte, was man beim Generalkommando in Münster anprangerte. In Nr. 185 des Essener Generalanzeigers vom 6. Juli 1915 hatte Thyssen & Co. Generatoren-Vorarbeiter und Gasstocher gegen hohen Lohn gesucht und erhielt prompt eine Warnung vom Rüstungsgiganten Krupp:

„Wir gestatten uns hierzu zu bemerken, dass wir ebenfalls einen grossen Bedarf an Generatoren-Vorarbeitern und Gasstochern haben und uns auf jede Weise bemühen, tüchtige Arbeiter dieser Art zu gewinnen. Wir haben es aber bisher grundsätzlich vermieden, solche Arbeiter durch Inserate in anderen Industriestädten zu suchen, weil wir glauben, dass hierdurch nur Beunruhigung unter den Arbeitern geschaffen und die Löhne in die Höhe getrieben werden.“<sup>22</sup>

Dieser Kampf um qualifizierte Facharbeiter war symptomatisch. Er bestand also keinesfalls nur mit den Generalkommandos, sondern, wie hier ersichtlich, auch unter den Firmen selbst. Nach Beendigung des Krieges war durch ein ausreichendes Potential an Arbeitskräften und das Einstellen der Rüstungsproduktion der situative Anlaß für diese Konkurrenz nicht länger gegeben. Folglich bestand auch keine Notwendigkeit mehr für eine Höchstlohnpolitik. Für Behörden und die Öffentlichkeit waren die erheblichen Gewinne der Eisen- und Stahlindustrie während des Ersten Weltkrieges so gut wie nicht nachvollziehbar. Die Unternehmen versuchten sich der hohen Kriegsgewinnbesteuerung dadurch zu entziehen, daß sie den Erlös durch Abschreibung und den Erwerb von Immobilien verschleierten.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand R 2 3018: Thyssen & Co. an Königliches Generalkommando Münster v. 23. Juli 1915.

<sup>21</sup> Ebd., S. 2.

<sup>22</sup> Ebd., Gußstahlfabrik Friedr. Krupp an Thyssen & Co. in Mülheim/Ruhr Abt. Stahlwerk v. 8. Juli 1915.

<sup>23</sup> Klaus Tenfelde, Vom Stand zur Klasse, Die Bergarbeiter 1848 bis 1923, in: Bodo Harenberg (Hg.), Chronik des Ruhrgebietes, S. 199–330, hier: S. 330.

#### 4. Die Durchführung

Die praktische Umsetzung der Demobilmachungsverordnungen geschah in fast allen Bezirken in gleicher Weise: Mittels Fragebögen versuchten die Demobilmachungsausschüsse bei den Unternehmen festzustellen, welche Arbeitnehmer für eine Entlassung in Betracht kamen. Außerdem suchten sachkundige Ermittler die Betriebe auf, um sich ein Urteil über die zweckmäßigste Durchführung der Entlassungen zu machen.<sup>24</sup>

Die Demobilmachungsausschüsse bestimmten daraufhin, welchen Arbeitnehmern gekündigt wurde und sprachen auch selbst die Kündigung aus. Zu den Personen, die nicht unmittelbar auf einen Erwerb angewiesen waren, rechneten die Demobilmachungsausschüsse weibliche Arbeitskräfte mit erwerbstätigen Ehemännern und Ledige mit berufstätigen Familienangehörigen im Hintergrund. In den Belegschaften war der Schrecken groß, wenn Beamte des Demobilmachungsausschusses ihren Besuch ankündigten.

Unterschiedslos wurden nun alle Betriebe und öffentlich-rechtliche Körperschaften zur Wiedereinstellung der Kriegsteilnehmer verpflichtet, wenn es die Rentabilität, der Rohstoffvorrat und die Auftragslage erlaubten. Innerhalb einer bestimmten Frist mußten sich die zurückkehrenden Soldaten bei ihren früheren Arbeitgebern melden und konnten im Falle der Verweigerung des Arbeitsplatzes einen Schlichtungsausschuß anrufen. Den Arbeitgebern wurde das Recht zugebilligt, den Zurückkehrenden eine andere Arbeit innerhalb des Betriebes zuzuweisen, solange diese dadurch nicht in ihrer Stellung herabgesetzt wurden.<sup>25</sup>

Die Angaben aus den statistischen Erhebungen der großen Firmen an Rhein und Ruhr ermöglichen einen genauen Einblick in den Demobilmachungsablauf sowie in die Entlassungspraxis. So wurden vor Kriegsende zum Beispiel bei der „Phoenix AG, Vereinigte Hütten- und Röhrenwerke“,<sup>26</sup> einem der größten Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie, im gesamten Ruhrgebiet in 133 Werken 330 580 Mitarbeiter beschäftigt. Darunter befanden sich 74 372 weibliche Arbeitskräfte, 26 849 Ausländer und 23 199 Kriegsgefangene. Die mit Abstand größten Werke befanden sich in Essen mit 111 881 und in Düsseldorf mit 67 245 Mitarbeitern.<sup>27</sup>

Nach den Angaben des VdESI in Düsseldorf erstellte die Phoenix AG ein genaues Demobilmachungsprofil für den Fall des plötzlichen Ausbleibens der Rüstungsaufträge.

Insgesamt war geplant, von den 330 580 Mitgliedern aller Werke 143 122 zu entlassen.<sup>28</sup>

Für die Stadt Essen mit den Werken Bergeborbeck, Steele, Hattingen, Kupferdreh und Horst bahnte sich eine Katastrophe an, weil alleine dort die Zahl der zu Entlassenden 80 238 betrug. Rechnete man noch die anstehenden Entlassungen in den Kruppschen Werken mit hinzu, so war Essen als das eigentliche Zentrum des Ruhrgebietes die am härtesten von der Demobil-

<sup>24</sup> Vgl. Joseph Müller, Die Regelung des Arbeitsmarktes in der Zeit der wirtschaftlichen Demobilmachung, Diss. Erlangen 1923, S. 62.

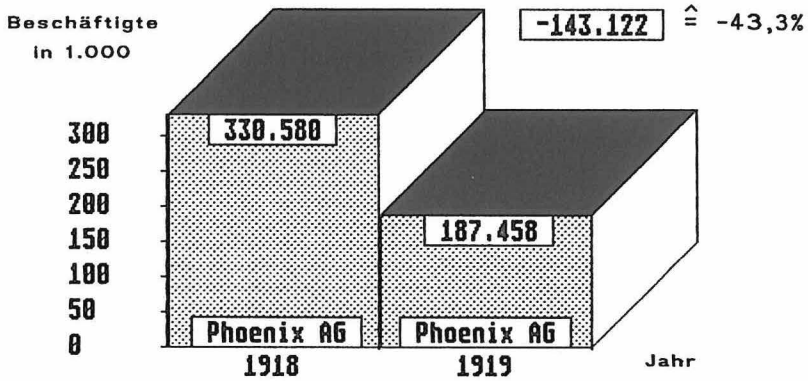
<sup>25</sup> Ebd., S. 44 f. u. 47 f.

<sup>26</sup> Die „Phoenix AG“ wurde 1955 in „Phoenix-Rheinrohr AG“ umbenannt. 1970 fusionierte ein Teil mit Thyssen, ein Teil mit dem Mannesmann-Konzern, der auch die Archivbestände der ehem. „Phoenix AG“ übernahm.

<sup>27</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand P1 2555.1.: Erhebung der Phoenix AG für den Bezirk der Nordwestlichen Gruppe des VdESI, Düsseldorf.

<sup>28</sup> Ebd.





**Entlassungen in den einzelnen Werken**

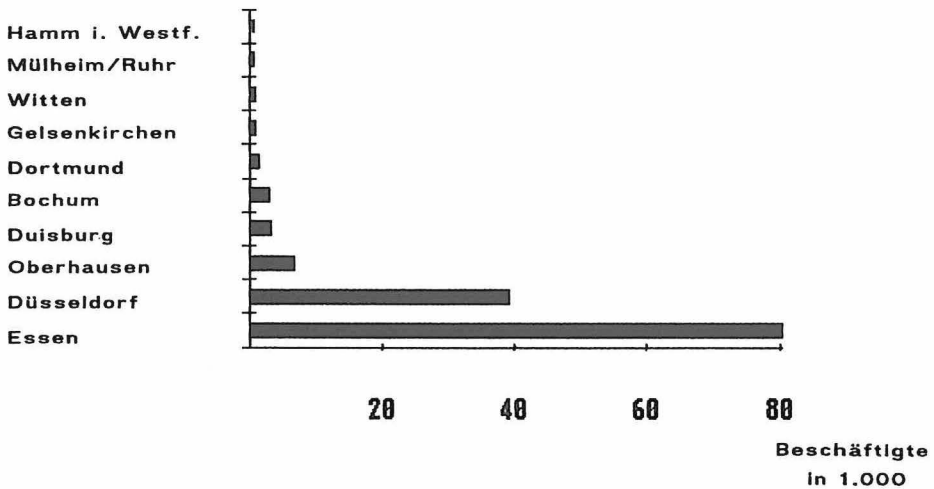


Abb. 2: Demobilmachungsverlauf Phoenix AG<sup>29</sup>

machung betroffene Stadt. Auch für Düsseldorf mit den Werken in Benrath, Ratingen, Grossenbaum, Erkrath und Hilden sah die Lage katastrophal aus. Man mußte hier zu den 39217 Entlassungen der Phoenix AG noch die der Rheinmetall dazurechnen.

In den Essener Krupp-Werken wurde die Belegschaft in den Artillerie-, Munitions- und Zündwerkstätten innerhalb weniger Wochen von 105000 auf 37500 verringert. Insgesamt

<sup>29</sup> Ebd.

mußten während der gesamten Demobilmachung 75 000 Arbeiter und Arbeiterinnen die Gußstahlfabrik verlassen.<sup>30</sup>

Zuerst wurde vom Demobilmachungsausschuß die Entlassung der ausländischen Zivilarbeiter angeordnet.<sup>31</sup> In den ersten 8–10 Tagen wurden 4800 Holländer, 2570 Belgier, 1000 Polen, 50 Schweizer sowie Griechen und Esten, zum Teil mit von Krupp finanzierten Sonderzügen aus Essen abtransportiert.<sup>32</sup>

Unmittelbar danach wurden die Kriegsgefangenen abgeschoben. Ortsfremde weibliche und männliche Arbeitskräfte versuchte man zu einem freiwilligen Ausscheiden aus der Firma zu bewegen. Man forcierte die freiwillige Abwanderung, indem man einen 14tägigen Lohn im voraus auszahlte und auf andere freie Arbeitsstellen im gesamten Industriegebiet des Rheinlandes und Westfalens aufmerksam machte.<sup>33</sup>

Diese Maßnahmen zeigten Wirkung. Täglich gaben 3000–5000 Mitarbeiter ihre Stellung freiwillig auf und verließen Essen. Aufgrund des Mangels an Arbeitsstellen versuchte man auf die Eltern und Vormünder der Lehrlinge einzuwirken, um sie zu einer freiwilligen Kündigung zu bewegen. Innerhalb von zwei Monaten stieg die Zahl ausscheidender Lehrlinge auf über 500 an.<sup>34</sup> Vom 21. November 1918 an begann man mit der Entlassung der weiblichen Arbeitskräfte, insofern sie nicht Ernährerinnen einer Familie oder Kriegerwitwen waren.

„Zuerst wurden die im Landkreis Essen oder in den angrenzenden Kreisen wohnhaften Arbeiterinnen gekündigt, sodann die Haustöchter von Essener Familien, weiter die in Essen lebenden Arbeiterinnen, deren Männer in Arbeit standen, schließlich allen übrigen in Essen lebenden Arbeiterinnen.“<sup>35</sup>

Der nahezu vollständige Abbau der Frauenarbeit wurde in sehr kurzer Zeit vollzogen. Bei der Firma Krupp arbeiteten während des Krieges ca. 30 000 Frauen, am 1. Mai 1919 hingegen nur noch 490. Vom Tage des Waffenstillstandes bis Ende November – also innerhalb von drei Wochen – wurden durch die Maßnahmen des Demobilmachungsausschusses insgesamt 52 000 Arbeiter und Arbeiterinnen entlassen.

Am 5. Dezember 1918 setzten dann die Kündigungen der männlichen Arbeitskräfte ein. Von der Kündigung ausgeschlossen blieben Arbeiter, die bereits am 1. August 1914 bei der Firma beschäftigt worden waren, Kriegsbeschädigte, während des Krieges zugezogene Familien mit mindestens vier unversorgten Kindern und die der Volkswehr angehörenden Arbeiter.<sup>36</sup> Die hier beschriebene Entlassungspraxis war bei vielen großen Firmen des Ruhrgebiets üblich. In der Regel bekamen die von der Demobilmachung betroffenen Arbeiter und Arbeiterinnen ein Kündigungsschreiben übersandt.

So hieß es zum Beispiel in einem standardisierten Kündigungsschreiben der Düsseldorfer Mannesmannröhren-Werke:

„Nachdem unsere im Heeresdienst gewesenen Herren nunmehr in ihre Stellungen zum größten Teile zurückgekehrt sind, müssen wir Ihnen zu unserem lebhaften Bedauern eröffnen, dass wir die Auflösung

<sup>30</sup> Werksarchiv Krupp, WA 4 E 10 I: U. II: S. 288 u. 299.

<sup>31</sup> Ebd., WA VII f 1105, S. 105.

<sup>32</sup> Ebd., S. 106.

<sup>33</sup> Ebd., S. 107.

<sup>34</sup> Werksarchiv Krupp, WA VII f 1105, S. 109.

<sup>35</sup> Ebd., S. 108.

<sup>36</sup> Ebd.

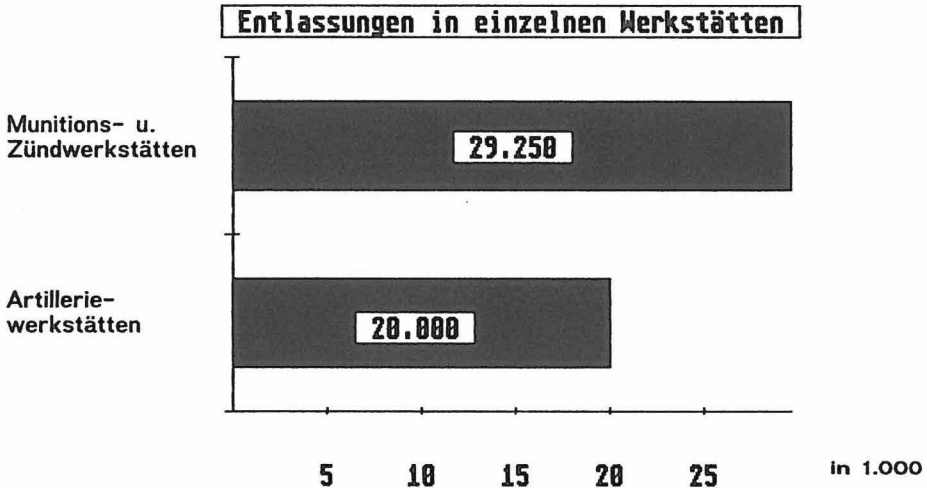
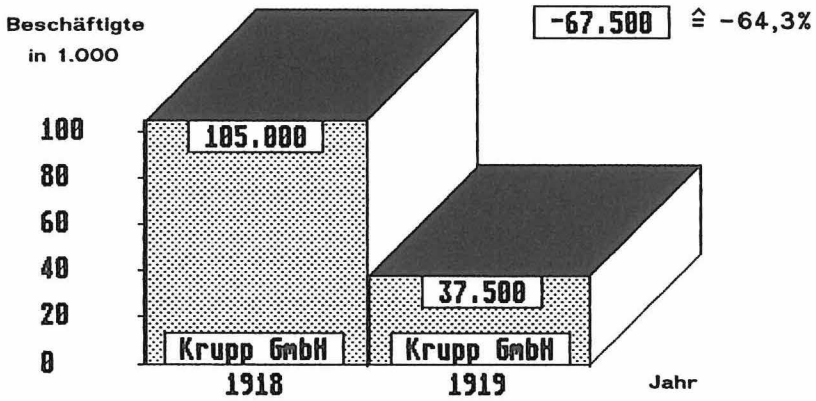


Abb. 3: Demobilmachungsverlauf Krupp GmbH<sup>37</sup>

des mit Ihnen aushilfsweise für die Kriegszeit getroffenen Dienstabkommens ins Auge zu fassen haben.<sup>38</sup>

Es sollte der Eindruck entstehen, die Entlassungen stünden in direktem Zusammenhang mit der Wiedereinstellung der von der Front zurückkehrenden Soldaten. Doch das stimmte nur bedingt: In viel größerem Umfang waren Rationalisierungen und Umgruppierungen in den Betrieben für die Massenentlassungen verantwortlich.

<sup>37</sup> Werksarchiv Krupp, WA 4 E 10 I.: U. II, S. 288 u. S. 291.

<sup>38</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand M 21 0 16: Mannesmannröhren-Werke, Sekretariat I, standardisiertes Entlassungsschreiben v. Dez. 1918.

Das politische Kalkül lag darin, die Wiedereinstellung als eine Art „vaterländische Pflicht“ zu deklarieren, gegen die die Entlassenen kaum Gegenargumente anzubringen wagten. Es konnte aber auch passieren, daß Belegschaftsmitglieder, die keine Arbeit mehr hatten, weiter entlohnt werden mußten. So hatte zum Beispiel die Düsseldorfer Firma Rheinmetall beim dortigen Demobilmachungsausschuß rund 22000 Arbeiter und sämtliche 9000 Arbeiterinnen zur Entlassung angegeben. Die zugewanderten Belegschaftsmitglieder erhielten nach der gängigen Abwanderungstaktik freie Heimreise und Lohn, zuerst für zwei Wochen, dann sogar für drei Wochen.<sup>39</sup>

Die im Werk verbleibenden Belegschaftsmitglieder hatten eigentlich keine Arbeit, mußten aber dennoch entlohnt werden. Bei dieser Überbeschäftigung, die bei manchen Unternehmen der Rüstungsindustrie vorübergehend praktiziert wurde, handelte es sich aber keinesfalls immer um eine soziale Maßnahme der Unternehmer zur Entschärfung der revolutionären Krise.<sup>40</sup>

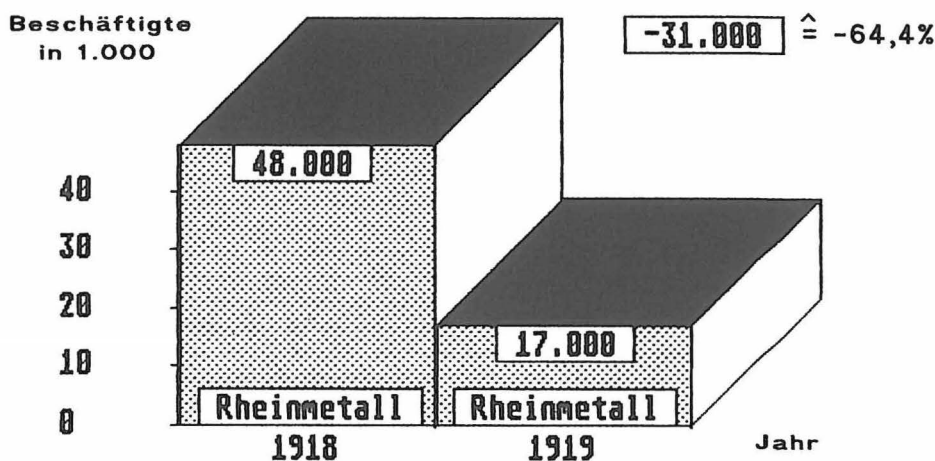


Abb. 4: Demobilmachungsverlauf Rheinmetall GmbH<sup>41</sup>

Vielmehr waren Demobilmachungsvorschriften dafür verantwortlich, nach denen die Unternehmen Arbeitskräfte für die Demontage des noch vorhandenen Kriegsmaterials bereitzuhalten hatten.<sup>42</sup> Nach Abschluß des Versailler Friedensvertrages am 28. Juni 1919 wurde die Vernichtung des Rüstungsmaterials und der Produktionseinrichtungen zur Herstellung von Kriegsgütern durch englisch-französische Kommissionen in den Rüstungsbetrieben überwacht.<sup>43</sup>

Parallel zu den Entlassungen fand die Wiedereinstellung der zurückkehrenden Kriegsteilnehmer statt. Viele Firmen hatten gegenüber ihren zum Militärdienst eingezogenen Belegschaftsmitgliedern, sowohl aus eigenem Antrieb als auch aus patriotischer Pflicht, zu Beginn des Krieges schriftlich eine Wiedereinstellung zugesagt.

<sup>39</sup> Werksarchiv Rheinmetall, Jahrbuch 1889–1939, S. 52.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu: Gerald D. Feldmann, Die Massenbewegung (wie Anm. 16), S. 90.

<sup>41</sup> Werksarchiv Rheinmetall, Jahrbuch 1889–1939, S. 27 u. S. 52.

<sup>42</sup> Ebd.

<sup>43</sup> Ebd.

So erhielten im August 1914 eingezogene Mitarbeiter der Phoenix AG für Bergbau und Hüttenbetrieb in der Düsseldorfer Abteilung der Röhren- und Eisenwalzwerke ein standardisiertes Schreiben mit der Zusicherung:

„Wir teilen Ihnen hiermit mit, dass wir Ihnen während des Krieges Ihre Stellung offen halten werden, so dass Sie nach dem Kriege wieder bei uns eintreten können.“<sup>44</sup>

Diese Zusicherungen sind jedoch in der Annahme gegeben worden, daß der Krieg nicht lange dauern würde. In der Folgezeit stellte man zunehmend mehr Aushilfen ein, die jetzt nach den Demobilmachungsverordnungen bevorzugt entlassen wurden.

Dieser Prozeß vollzog sich mit einer erstaunlichen Geschwindigkeit. Ein eindrucksvolles Beispiel läßt sich anhand der Hiberna AG in Herne, einem ehemaligen Konzern des Steinkohlenbergbau aufzeigen.<sup>45</sup> Auf mehreren Zechen beschäftigte die Hiberna AG 1914 im gesamten Ruhrgebiet ca. 20 000 Arbeiter, von denen bis Kriegsende etwas über 12 000 zum Heeresdienst eingezogen wurden. Bis November 1918 waren 1153 von ihnen an der Front gefallen. Ungefähr 700 waren in Kriegsgefangenschaft geraten oder galten als vermißt. Bis November 1918 waren schon 5503 aus dem Heeresdienst zur Arbeitsaufnahme zurückgekehrt. Bis März 1919 war die Rückkehr und Wiedereinstellung im wesentlichen abgeschlossen – ca. weitere 3000 Soldaten wurden demobilisiert. Etwa 2500 Mitarbeiter wurden in den folgenden Monaten auch nach Kriegsende im Heeresdienst zurückbehalten. Die Zahlen veränderten sich in den folgenden Monaten bis Dezember 1919 nur noch geringfügig. Von den 12 000 eingezogenen Mitarbeitern kehrten 9431 bis Dezember 1919 an ihren Arbeitsplatz zurück. Die Zahl der Gefallenen erhöhte sich auch noch ein Jahr nach Kriegsende auf 1325, weil sich herausstellte, daß die als vermißt gemeldeten Soldaten doch gefallen waren.<sup>46</sup>

Der beschleunigte Prozeß der Entlassungen und Wiedereinstellungen war bei den meisten Firmen und öffentlichen Einrichtungen im Ruhrgebiet zwischen Ende 1918 und Frühjahr 1919 bereits abgeschlossen. So meldete die Dortmunder Aktien-Brauerei im Dezember 1918 der Industrie- und Handelskammer, daß alle Kriegsteilnehmer, die vor dem Krieg beschäftigt worden waren, an ihre alten Arbeitsplätze zurückgekehrt seien, obwohl nur in beschränktem Maße Arbeit vorhanden war. Das Westfälische Verbands-Elektrizitätswerk meldete ebenfalls im Dezember 1918, die Wiedereinstellung der Kriegsteilnehmer sei abgeschlossen.<sup>47</sup>

Die schnelle Wiedereingliederung der zurückkehrenden Kriegsteilnehmer ist zum großen Teil darauf zurückzuführen, daß die regionalen Demobilmachungskommissare und Demobilmachungsausschüsse die Arbeitgeber unter erheblichen Druck setzten.<sup>48</sup> Unabhängig davon war es natürlich ungleich vorteilhafter, einen großen Teil der kampferfahrenen Frontsoldaten bevorzugt wieder einzustellen, um ihre Enttäuschung über den Kriegsausgang und ihre revolu-

<sup>44</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand R 2 1042: Phoenix AG Düsseldorf an Beschäftigte v. 10. Aug. 1914.

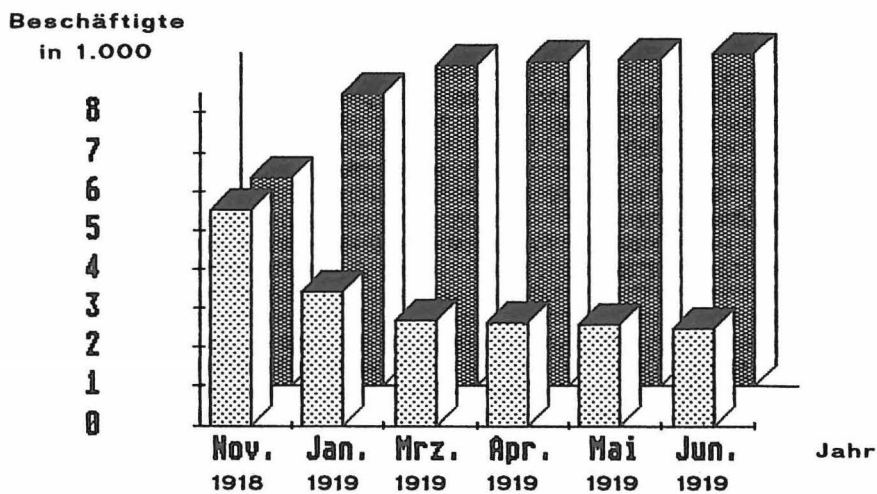
<sup>45</sup> Die Hiberna AG wurde 1970 von der Veba AG übernommen.

<sup>46</sup> Bergbau Archiv Bochum, BBA 32/4323, 4324 u. 4325: Anlaufen der Kriegswirtschaft.

<sup>47</sup> Richard Bessel, *The Great War in German Memory. The Soldiers of the First World War, Demobilization, and Weimar Political Culture*, in: *German History* 6 (1988), S. 30f.; siehe auch: Westfälisches Wirtschaftsarchiv, WWA, K1/171: Dortmunder Aktien-Brauerei an die Handelskammer Dortmund v. 12. Dez. 1918.

<sup>48</sup> Richard Bessel, „Eine nicht allzu große Beunruhigung des Arbeitsmarktes“, *Frauenarbeit und Demobilisierung in Deutschland nach dem Ersten Weltkrieg*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 9 (1983), S. 211–229, hier: S. 217.

**Zechen der Hiberna AG: Wilhelmine Viktoria / Gelsenkirchen  
Hiberna / Gelsenkirchen  
Shamrock / Herne  
Schlägel & Eisen / Herten  
Alstaden / Oberhausen  
General Blumenthal / Recklinghausen**



 **aus dem Heeresdienst zurückgekehrt**  
**noch im Heeresdienst befindlich**

**Gesamtbelegschaft ca. 20.000  
seit 1914 zum Heeresdienst eingezogen ca. 12.000  
während des Krieges gefallen 1325**

Abb. 5: Demobilisierungsverlauf Hiberna AG<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Bergbau Archiv Bochum, BBA 32/4323

tionäre Stimmung aufzufangen. Die Sorge galt vor allem den sich durch die Entlassungen in den Großstädten ansammelnden Arbeitslosen. Allein in Düsseldorf stieg die Zahl der Erwerbslosen zwischen Dezember 1918 und Januar 1919 sprunghaft von 5024 auf 25 867 an.<sup>50</sup> Aber auch die Stamm-Belegschaften waren in vielen Unternehmen über die bevorstehenden Massenentlassungen aufgebracht. So hieß es über die Stimmung bei Krupp in Essen:

„In den Betrieben standen die Leute in Gruppen und politisierten, die unteren Aufsichtsorgane waren ziemlich machtlos oder angesteckt von der allgemeinen Stimmung.“<sup>51</sup>

Schon am 7. November 1918 war bei Krupp eine interne Betriebsanweisung an alle Betriebsführer ausgegeben worden. Diese beschrieb, wie man beabsichtigte, mit der aufgewühlten Stimmung bei Massenentlassungen fertig zu werden:

„Derartige Maßnahmen sind geeignet, Beunruhigungen unter den Arbeitern hervorzurufen, die sich bei den für eine etwaige Entlassung in erster Linie in Betracht kommenden Ausländern oder bei Fremden, irregeleiteten jugendlichen Elementen leicht zu Unruhen und sogar zu Sabotage-Versuchen steigern kann.“<sup>52</sup>

Die Folge war, daß innerhalb der Fabrik ein „Freiwilliger Ordnungsdienst der Firma Krupp“ zum Schutz der Betriebe organisiert wurde. Genug Rüstungsmaterial zu einer Bewaffnung lagerte ohnehin im Werk. Die Firmenleitung stellte einen präventiv gestuften Maßnahmenkatalog zur Bewältigung einer Krise auf:

1. Gütiges Zureden und Beschwichtigen der aufgeregten Leute.
2. Wenn dies umsonst, Aufforderung zum Verlassen der Werkstatt, erst im Notfall gewaltsame Entfernung. Wenn es die Lage des Betriebes gestattet, Abdrängung der Tumultanden durch die Tore auf die Straße. Säuberung des eigentlichen Fabrikgeländes muß angestrebt sein. Schließen der Türen und Tore.
3. Bei stärkerem Tumult Benutzung der Feuerlöscheinrichtungen zum Zerstreuen der Massen.
4. Wenn der „Betriebsschutz“ nicht Herr der Bewegung wird, so Benachrichtigung der Nachbarbetriebe.“<sup>53</sup>

Aber es kam nicht zu den befürchteten Aufständen innerhalb des Werkes. Die Demobilmachungspraxis, die nach November 1918 durch die Demobilmachungsverordnungen über eine rechtliche Grundlage verfügte, funktionierte und wurde wohl oder übel hingenommen. In den folgenden Monaten gelang es, die Massenentlassungen mit dem Rohstoffausfall und den Folgen des Versailler Friedensvertrages zu begründen. Dabei sparten viele Unternehmen nicht mit Kritik an den Arbeitern und deren Arbeitsmoral. Die Verwaltung der Rheinischen Stahlwerke in Duisburg-Meiderich schrieb verärgert:

„Was die Zeit vor und nach der Revolution angehe, so könne man nur feststellen, daß es lediglich dem Pflichtgefühl und der Kaltblütigkeit des deutschen Unternehmertums zu danken sei, wenn die deutsche Industrie im hiesigen Bezirk noch nicht vollkommen zugrunde gerichtet ist. Angestellte und Arbeiterschaft, mit ihrer Unlust zur Arbeit und ihren übertriebenen Forderungen einerseits, und die Regierung . . . täten alles, im Verein mit den Bedingungen des Friedensvertrages, um unsere deutsche Wirtschaft möglichst schnell und gründlich zu vernichten.“<sup>54</sup>

Die vehemente Kritik an Belegschaft und Staat wird verständlich, wenn man sich den

<sup>50</sup> Vgl. Peter Hüttenberger, Düsseldorf (wie Anm. 13), S. 266 f.; hier auch genaue Statistiken über den Verlauf der Arbeitslosigkeit.

<sup>51</sup> Werksarchiv Krupp, WA 4 E 10 I: U. II., S. 293 f.

<sup>52</sup> Werksarchiv Krupp, WA IV 1254: Werksleitung an Betriebsführer v. 7. Nov. 1918.

<sup>53</sup> Ebd.

<sup>54</sup> Werksarchiv Henkel, Blätter v. Hause, Monatsschrift der Firma Henkel & Cie Düsseldorf v. 15. Aug. 1919, S. 310.

drastischen Verlust an Betriebsgewinn vor Augen führt. Bei den Rheinischen Stahlwerken in Duisburg war der Betriebsgewinn von 27 auf 8 Millionen Mark gesunken. Bei der Konkurrenz, dem Eisen- und Stahlwerk der Hoesch AG in Dortmund, sah es ähnlich aus: Dort reduzierte sich der Gewinn von 23 auf 8 Millionen. Auch Firmen wie die Maschinenfabrik Schieß AG in Düsseldorf, die nicht direkt an der Herstellung von Kriegsmaterial oder Munition beteiligt waren, gerieten trotz vorhandener Auftragslage immer weiter in abschüssige Zahlen. Die Verwaltung schrieb über das abgeschlossene Geschäftsjahr 1918/19:

„Das Ergebnis wird durch die seit der Revolution eingetretenen Verhältnisse, wie Einführung des Achtstundentages, Arbeitseinstellungen und allgemein eingetretene Arbeitsunlust in Verbindung mit bedeutenden Lohnsteigerungen und der Erhöhung der Preise für Rohmaterialien sehr ungünstig beeinflusst.“<sup>55</sup>

Es folgte die bittere Klage über die nachlassenden Arbeitsleistungen und die allgemeine Arbeitsunlust in den Monaten nach Kriegsende, die darauf hinweist, daß derartige Demobilmachungsschwierigkeiten keinesfalls ausschließlich wirtschaftlicher, sondern oft politischer Natur waren. Die Verwaltung der Firma sah in der unsicheren politischen Situation ideale Voraussetzungen für „gewissenlose politische Hetzer“, die bei der schlechten Ernährungslage die Belegschaften aufwiegelten, so daß die „Arbeitsleistung pro Arbeiter . . . trotz wesentlicher Verbesserung der Betriebseinrichtungen auf ein Drittel der früheren zurückgegangen“<sup>56</sup> sei. Es gehört nicht viel Phantasie dazu sich vorzustellen, daß den Arbeitgebern durch die Demobilmachungsverordnungen nun Mittel zur Verfügung standen, die lästigen „gewissenlosen politischen Hetzer“ loszuwerden. Als zum Beispiel bei den Gelsenkirchener Gußstahl- und Eisenwerken, Abt. Krieger, Massenentlassungen anstanden, erhielten 130 Mitarbeiter ein lakonisches Kündigungsschreiben mit dem Wortlaut überreicht:

„Leider zwingen uns die Verhältnisse, den Betrieb stillzulegen. Wir sehen uns deshalb veranlaßt, ihre Stellung zu kündigen“<sup>57</sup>

Vorausgegangen war ein wochenlangender Streik der Maurer in dem Betrieb, der die Reparatur mehrerer Öfen verhinderte. Der Firma lagen jedoch Aufträge in der Höhe von 7 Millionen Mark vor, und es war genügend Rohmaterial vorhanden, so daß hier keine Demobilmachungsprobleme für die Stilllegung verantwortlich gemacht werden konnten. Vielmehr wurde hier die Demobilmachung als Vorwand benutzt, um unliebsame Belegschaftsmitglieder loszuwerden. Zu den Kündigungen schrieb der Beamten-Ausschuß der Firma:

„Der wahre Grund der Kündigung ist nicht der, daß die Fortführung des Betriebes nicht möglich war, sondern nicht möglich sein sollte, um auf diese Weise in der neuen Leitung der Abt. Stahlwerk Krieger mißbeliebige Beamte, Meister und Arbeiter los zu werden und dann mit nur gefügigen Elementen den Betrieb wieder zu eröffnen.“<sup>58</sup>

Viele Phänomene der Demobilmachungsperiode wie passive Resistenz, Arbeitsunlust, Unzufriedenheit der Arbeiterschaft sowie Streiks, Stilllegungen und Entlassungen waren keine direkten Auswirkungen der wirtschaftlichen Demobilmachung. Vielmehr hatte der Krieg und die Revolution das Verhältnis der einzelnen Klassen zueinander völlig verändert und damit die deutsche Wirtschaft von Grund auf erschüttert.

<sup>55</sup> Ebd., S. 311.

<sup>56</sup> Ebd., S. 309 f.

<sup>57</sup> Ebd., S. 311.

<sup>58</sup> Ebd.



Zeitgleich mit der wirtschaftlichen Demobilmachung fand die Auseinandersetzung zur Lösung der sozialen Frage statt, wobei die oben genannten Symptome als Kampfmittel eingesetzt wurden. Es handelt sich also im Grunde um Umstände, welche die ohnehin schon gewaltigen Demobilmachungsprobleme noch zusätzlich erschwerten und belasteten.

Nicht jeder Streik und nicht jede Entlassung hatte demnach mit der Demobilmachung zu tun und ließ sich erst recht nicht ökonomisch begründen. Hier wurde um die Durchsetzung beschäftigungspolitischer Interessen gerungen. Belanglosigkeiten konnten zum Anlaß für einen großen Arbeiterausstand werden. So teilte die Generaldirektion der Mannesmannröhren-Werke mit, daß in Düsseldorf, Gelsenkirchen, Huckingen und Remscheid 5000 Arbeiter solidarisch in den Streik getreten seien, weil drei Mitglieder des Arbeiterrates „wegen Beleidigung der Werksleitung“<sup>59</sup> entlassen worden waren. Weitere Gründe, die zur Stilllegung ganzer Betriebe führten, waren der Kohlen- und Rohstoffmangel sowie der enorme Zerfall des Eisenbahn-Verkehrswesens. Schon am 8. November 1918 hatte die Nordwestliche Gruppe des Vereins deutscher Eisen- und Stahlindustrieller die Hauptverwaltung der Phoenix AG darauf aufmerksam gemacht:

„Besonders wichtig ist . . . für die gesamte Industrie . . . die Sicherung des Kohlenbezugs. In Kohlen ist ja eine Ansammlung von Lagermengen durch die Maßnahmen des Reichskohlenkommissars unmöglich gemacht worden, eine Aufrechterhaltung der erforderlichen Kohlenzüge in entsprechendem Umfange ist daher unbedingt erforderlich.“<sup>60</sup>

Im ersten Halbjahr 1919 war im Vergleich zum Vorjahr die Steinkohlenförderung des Deutschen Reiches um 31,24 Millionen Tonnen und die Braunkohlenförderung um 7,55 Millionen Tonnen zurückgegangen. Hinzu kommt noch, daß in der Zeit vom 9. November 1918 bis zum 30. April 1919 an nur 22 Tagen im Ruhrkohlenbergbau nicht gestreikt wurde. Bei der Hauptversammlung des Bergbaulichen Vereins und des Zechenverbandes beschrieb der Geschäftsführer, Bergassessor von Löwenstein, die Lage des Ruhrbergbaus als trostlos. Er bezifferte den Fehlbetrag durch Ablieferung an die Entente und den Förderausfall auf 53 Millionen Tonnen Kohle und prophezeite deswegen eine düstere Zukunft:

„Millionen Frauen und Männer [müßten] von Deutschland ins Ausland abgestoßen werden, denn es fehle jede Möglichkeit, sie auf deutschem Boden zu ernähren. Wir ständen am Grabe unserer Wirtschaft.“<sup>61</sup>

Aus den Berichten des statistischen Reichsamtes geht hervor, daß auf den Zechen des rheinisch-westfälischen Kohlengebietes die Förderung von 5,55 Mio. t im Juni auf 6,66 Mio. t im Juli gestiegen war.<sup>62</sup> Der Förderungszuwachs führte aber zu keinerlei Verbesserungen. In Wahrheit war es der Reichsbahn nicht einmal gelungen, die alten Bestände von den Zechen im Ruhrgebiet abzufahren. Durch die völlige Überbeanspruchung während des Krieges war der Lokomotiv- und Waggonpark bei Kriegsende derart heruntergekommen, daß viele Transporte ausfielen und stellenweise eintreffende Kohlenmengen von der Eisenbahn selbst

<sup>59</sup> Ebd.

<sup>60</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand P2 2555.1, 116 Bl. 2: Nachdem im Winter 1916/17 ein akuter Kohlenmangel aufgetreten war, wurde ein Reichskohlenkommissar berufen, der den Betrieben die Kohle in Rationen zuteilte und von dem die Betriebe völlig abhängig wurden.

<sup>61</sup> Werksarchiv Henkel, Blätter vom Hause, 15. August 1919, S. 274.

<sup>62</sup> Reichsarbeitsblatt 1919; NWHStA, Reg. Düss. 15277: Kohlen (Demobilm.), u. a. Einschränkung des Privatverbrauches, mangelhafte Kohleförderung.

in Beschlag genommen wurden.<sup>63</sup> Hinzu kam noch der Umstand, daß nach den harten Bedingungen des Waffenstillstandes von Compiègne 5000 Lokomotiven und 150 000 Waggons abzuliefern waren. Durch den Lokomotiv- und Waggonmangel drohte zeitweilig das gesamte Verkehrswesen einschließlich des Personenverkehrs zusammenzubrechen.

Auswirkungen der Kohlen-Krise auf die Demobilmachung konnten nicht ausbleiben. Bei den Vereinbarungen zwischen den großen Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften am 15. November 1918 in Berlin wurde die direkte Verknüpfung von Wiederbeschäftigung und Rohstoff-Frage deutlich:

„Sämtliche aus dem Heeresdienst zurückkehrenden Arbeitnehmer haben Anspruch darauf, in die Arbeitsstelle sofort nach Meldung wieder einzutreten. Die beteiligten Arbeitgeberverbände werden dahin wirken, daß durch Beschaffung von Rohstoffen und Arbeitsaufträgen diese Verpflichtung in vollem Umfange durchgeführt werden kann.“<sup>64</sup>

Gerade im Ruhrgebiet, mit seiner primären Abhängigkeit von den Kohlenlieferungen mußte bei einer Rohstoffkrise gleichzeitig die Roheisen- und Stahlerzeugung sinken. Im ersten Halbjahr 1919 fiel die Roheisenerzeugung um 31,1% und die Stahlerzeugung um 50,6% im Vergleich zur gleichen Zeit des Vorjahres.<sup>65</sup>

Die Zusagen, die die Arbeitgeberverbände bei den Verhandlungen mit den Gewerkschaften gemacht hatten, konnten nicht eingehalten werden. Bei einer Sitzung des Düsseldorfer Arbeiterausschusses am 29. Dezember 1919 mußte der Direktor der Mannesmannwerke, Becker, die vorher gegebenen Beschäftigungszusagen für die Belegschaft wieder zurücknehmen:

„Die vor drei Wochen gegebene Zusage, die Leute auch bei Betriebsschwierigkeiten weiter zu beschäftigen, sei ausdrücklich nur unter der Voraussetzung gegeben worden, dass Kohlen-Beschlagnahme weiterhin nicht in grösserem Umfange erfolge . . . Da die Kohlenbeschlagnahmungen weiter andauern, zieht Herr Direktor Becker seine seinerzeit gegebene Zusage offiziell zurück.“<sup>66</sup>

Becker regte daraufhin an, eine Kommission direkt nach Berlin zu entsenden, um auf die maßgeblichen sozialistischen Abgeordneten einzuwirken, „damit diese einen Druck auf das Kohlen-Syn[d]ikat ausüben möchten“.<sup>67</sup>

Andererseits wurden durch diese Schwierigkeiten im Transportwesen für viele Rüstungsbetriebe Möglichkeiten aufgezeigt, eine entsprechende Friedensproduktion aufzubauen. Gerade für die Übergangszeit rechnete man bei den Firmen Krupp und Rheinmetall mit lukrativen Aufträgen auf Eisenbahnmaterial. Frühzeitig hatte man in Berlin wegen der starken Abnutzung des Eisenbahnmaterials während des Krieges Angebote vorgelegt.<sup>68</sup> So heißt es zum Beispiel in einer nachträglichen Betrachtung zur Umstellung von der Kriegs- auf die Friedensproduktion bei der Düsseldorfer Rheinmetall GmbH:

<sup>63</sup> Nordrhein-Westfälisches Hauptstaatsarchiv (NWHStA), Reg. Düss. 15133: Gesuche einzelner Industriebetriebe auf Zuteilung von Aufträgen, vor allem Eisenbahngut; NWHStA Reg. Düss. 15106 Einschränkung des zivilen Eisenbahnverkehrs.

<sup>64</sup> Generalstaatsarchiv (GStA) Merseburg, Rep. 120, BB VII 1, Nr. 30, Bd. 2, Bl. 47.

<sup>65</sup> Werksarchiv Henkel, Blätter vom Hause v. 15. Sep. 1919, S. 363.

<sup>66</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand R 1 10 81: Protokolle der Arbeiterausschuß-Sitzungen d. Phoenix AG, Abt.: Drew, S. 1.

<sup>67</sup> Ebd., S. 3.

<sup>68</sup> Werksarchiv Krupp, WA 4 E 10 I: U. II., S. 288; siehe auch: Werksarchiv Rheinmetall, 100 Jahre Rheinmetall 1889–1989, hg. v. d. Rheinmetall GmbH, 1989, S. 53 f.

„Ein sehr großer Bedarf zeigte sich bei der Reichsbahn an festem und rollendem Material, das während der ungeheueren Kriegsbeanspruchung in völlig unzureichendem Maße erneuert worden war. Tausende von Lokomotiven und Zehntausende von Wagen mußten in kurzer Zeit als Reparationsleistung abgegeben werden . . . Nachdem zuerst ein Auftrag auf Reparatur von fünfzig Lokomotiven erledigt war, verließ am 14. Februar 1920 der erste neue Waggon und vier Monate später die erste neue Lokomotive das Werk.“<sup>69</sup>

Weiter wurde bei Rheinmetall der Bau von landwirtschaftlichen Maschinen nach amerikanischem Vorbild in Massenfabrikation aufgenommen. Eine andere Abteilung stellte Bergwerks- und Hüttenmaschinen, Siemens-Martin- und Elektroöfen sowie Anlagen zur Aufbereitung von Kohle und Erzen nebst Transport- und Verladeeinrichtungen her. Schließlich errichtete man sogar ein Werk für die Herstellung von Eisenmailewaren.<sup>70</sup>

Bereits im Januar 1919 stellte der Rüstungsgigant Krupp seine Anlagen auf Friedensproduktion um. Anstelle von Kanonen und Munition wurden nun Motorräder, Bestecke, Additionsmaschinen, Registrierkassen, Bagger, Schreibmaschinen, Kurbelwellen, Tafelgeschirr, Filmkameras sowie Landwirtschafts- und Textilmaschinen hergestellt. Für am Kiefer verwundete Soldaten stellte man aus dem geschmacksneutralen und korrosionsbeständigen V2A-Stahl künstliche Gebisse her.<sup>71</sup> Es zeigte sich, daß nach der jahrelangen Kriegsproduktion sogar bestimmte handwerkliche Fähigkeiten und der Umgang mit speziellen Produktionsmaschinen erst wieder erlernt werden mußten, da sie während des Krieges schlichtweg in Vergessenheit geraten waren. Beim Lokomotivbau wagten sich manche Firmen auf ein unbekanntes Terrain und mußten neue Wege beschreiten. Im Juni 1919 unterschrieb Krupp mit den preußischen Staatsbahnen einen Vertrag über die Lieferung von 2000 Lokomotiven und Waggons. Bereits im Dezember 1919 durfte der 12jährige Krupp Sohn Alfried in einer rührseligen Szene das Pfeifsignal zur Jungfernfahrt der ersten Lokomotive aus den Krupp-Werken geben. Im März 1920 schrieb die „Essener Allgemeine Zeitung“:

„Es gibt keinen Kanonenkönig Krupp mehr . . . Nichts läßt mehr erkennen, daß hier vor eineinhalb Jahren noch die größte Waffenschmiede der Welt war. Seine gewaltigen Maschinenhallen sind darauf eingerichtet, die größte Kraftmaschine zu bauen wie die diffizilste Schreib- und Rechenmaschine . . . Wie aus einem bösen Traum erwacht, reckt und dehnt sich der Essener Gigant und stellt sich mit beiden Füßen fest auf die heimische Erde.“<sup>72</sup>

Und immerhin vermochte die Essener Gußstahlfabrik bis zum Jahresende 1919 ca. 36 Millionen Mark Gewinn zu erwirtschaften. Hatte man während des Krieges die fürchterliche Wunderwaffe des Ersten Weltkrieges, die Krupp'sche „Dicke Berta“ (ein 42-cm-Mörser) produziert, so war es nun in der anlaufenden Friedensproduktion die „größte Kraftmaschine“. Die Umstellung von der Kriegs- auf die Friedensproduktion war mit Kosten verbunden: Es mußten teilweise neue Produktionsmaschinen angeschafft werden, und die Produktion von Friedensmaterial erforderte die Erschließung neuer Absatzmärkte. Nachträglich versuchte die Firma Rheinmetall beim Reichsverwertungsamt in Berlin am 1. 4. 1919 für die Umstellung auf die Friedensproduktion einen „Schadensersatz“ geltend zu machen. Schon während der

<sup>69</sup> Ebd., S. 54.

<sup>70</sup> Ebd., S. 54.

<sup>71</sup> NWHStA (wie Anm. 64), Reg. Düss. 15132: Schaffung von Arbeitsgelegenheiten, u. a. Arbeiterschaft der Fa. Krupp, Demobilmachung der Rüstungsarbeiter.

<sup>72</sup> Zit. n. Klaus Tenfelde, Vom Kaiserreich zum Bürgerkrieg, Bergbau und Arbeiterbewegung 1914 bis 1923, in: Bodo Harenberg (Hg.), Chronik des Ruhrgebietes, Dortmund 1987, S. 331–396, hier: S. 337.

gesamten Kriegszeit hatte man eifersüchtig nach Essen auf die vom Kaiser favorisierten Krupp'schen Werke geblickt, die immerhin staatliche Subventionen in Höhe von 61 Millionen Mark bekommen hatten, während man selber leer ausgegangen war. Rheinmetall begründete die „Schadensersatz“-Forderung mit Umstellungsschwierigkeiten auf die Friedensproduktion:

„Die Gewährung der geforderten Amortisationsbeihilfe ist begründet durch die finanzielle Lage und Eigenart unserer Firma, die als reine Rüstungsfirma jetzt genötigt ist, sich von Grund auf und vollständig auf Friedensmaterial umzustellen und mit grossen Opfern sich neue Absatzgebiete zu erschließen.“<sup>73</sup>

Man rechnete dem Reichsverwertungsamt vor, daß durch die Demobilmachungsverordnung Heeresaufträge von ca. 286 Millionen Mark fehlen würden. Dringend benötigte man 30 Millionen Mark für Abschreibungen auf Neubauten und zugehörige Einrichtungen, die von der Heeresverwaltung zur Bewältigung des Hindenburgprogramms aufgezungen worden seien.<sup>74</sup> Es gelang der Rheinmetall, Druck auf das Reichsverwertungsamt in Berlin auszuüben. Die Firma reichte eine komplette Übersicht des wirtschaftlichen Demobilmachungsverlaufes ein und verglich sich dabei stets mit der Firma Krupp, der man weitaus bessere Bedingungen attestierte. So habe Krupp die Reduzierung der Arbeiter nur im Verhältnis 4 : 1, man selbst aber immerhin im Verhältnis von 10 : 1 hinnehmen müssen. Krupp hätte für die im Kriege errichteten Neubauten nur das 1,6fache des Aktienkapitals investieren müssen, wohingegen man selber das 10fache an Aktienkapital habe einbringen müssen.<sup>75</sup> Bei den durchaus schwierigen Verhandlungen mit der Firma wies das Reichsverwertungsamt daraufhin, daß die Verpflichtung zu einer Abfindung nicht nur „moralischer Natur“ sei, sondern auch in der Rechtslage begründet liege:

„Das Kriegsministerium durfte aber nicht ausser Acht lassen, dass die Firma sich tatsächlich in aufopfernder Weise dem Dienst des Vaterlandes gewidmet und dabei alle Rücksicht auf eine spätere Beschäftigung ihrer Werke für Friedenszeit hintenangestellt hatte. Die . . . gegebenen Zahlen zeigen bereits, wie sehr die Firma dem Staat diene, wenn als Vergleich die Leistungen Krupps danebengestellt werden.“<sup>76</sup>

Statt der geforderten 30 Millionen wurde der Firma immer noch die stolze Summe von 11,2 Millionen Mark bewilligt.<sup>77</sup>

## 5. Soziale und politische Motive

Insgesamt läßt sich also über die Planungen und Maßnahmen der Unternehmer und Arbeitgeberverbände zur wirtschaftlichen Demobilmachung im Ruhrgebiet die Aussage treffen, daß diese im Gegensatz zur Mobilmachung bestens vorausgeplant wurde. Vor Ausbruch des Krieges war zwar von der „Mobilisierung der Wirtschaft“ die Rede gewesen, aber ein zur Planung notwendiger „Beirat“ im Mai 1914 wurde vom Reichsamt des Inneren und anderen

<sup>73</sup> Werksarchiv Rheinmetall, H 0332: Abrechnung der Firma Rheinmetall erteilten Kriegsaufträge, Schreiben der Rheinmetall GmbH an das Reichsverwertungsamt in Berlin v. 1. 4. 1919 u. 28. 10. 1919, S. 2.

<sup>74</sup> Ebd., S. 1.

<sup>75</sup> Ebd., S. 1 f. u. S. 3.

<sup>76</sup> Ebd., S. 4.

<sup>77</sup> Ebd., S. 1.

Instanzen abgelehnt. Man hatte einen kurzen Krieg erwartet, wobei man allenfalls mit Überstunden in der Rüstungsindustrie rechnete. Eine industrielle Mobilmachung und kriegswirtschaftliche Organisation hielt man für nicht nötig.

Ganz anders bei der wirtschaftlichen Demobilmachung: Die wurde schon ab dem Frühjahr 1917 von den betroffenen Unternehmen im Ruhrgebiet forciert geplant. Auch wenn viele Firmen in offiziellen Stellungnahmen düstere Zukunftsprognosen von sich gaben und erklärten, sie könnten die Situation nicht übersehen, so hatte man doch intern längst Vorsorge getroffen. Nur so ist der beschleunigte Ablauf der Demobilmachung trotz aller kontraproduktiven Hemmnisse und Schwierigkeiten 1918/19 möglich gewesen.

Die sofort nach Kriegsende aufgrund des Drängens der Unternehmer- und Gewerkschaftsführer geschaffenen Demobilmachungsämter fungierten als eine Art Wirtschaftsförderungs- und Arbeitsmarktregulierungsbehörden. Bei den Bemühungen, die Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt unterzubringen, setzten die Demobilmachungsämter im rheinisch-westfälischen Industriegebiet eine deutlich erkennbare „Rangordnung“ durch. Dem Prinzip folgend, Kriegsteilnehmer gegenüber Nichtkriegsteilnehmer zu bevorzugen, begannen sie mit der beschleunigten Entlassung des Dreiergespanns „Frauen-Ausländer-Kriegsgefangene“. Die Entlassungen konnten innerhalb weniger Tage und Wochen, ohne Einschaltung komplizierter Rechtsverfahren, durchgeführt werden. Es gab eine bereits vorhandene Akzeptanz bei den von der Entlassung Betroffenen. Die genannten Personengruppen verfügten über keine wie auch immer geartete politische oder gesellschaftsrelevante Interessenvertretung.

Die politische Intention zur Entschärfung der revolutionären Situation kommt bei der Forcierung der freiwilligen Abwanderung deutlich zum Ausdruck. Die Oberbürgermeister der großen Ruhrgebietsstädte versuchten eine Massenansammlung von Arbeitslosen in ihren Städten unter allen Umständen zu vermeiden. Dabei waren sie auf die Hilfe der großen Industriefirmen angewiesen. Mit freiwilliger Lohnfortzahlung, kostenlosem Transport und Arbeitsvermittlung in andere Regionen des Rheinlandes und Westfalens versuchten die Unternehmen in Zusammenarbeit mit den Anfang 1919 endlich zentralisierten Arbeitsnachweisen die Abwanderungsbereitschaft zu fördern. Zur Bewältigung des ungeheueren Andranges mußte an den Entlassungsschaltern bei Firmen wie Krupp Tag und Nacht gearbeitet werden. Der beschleunigte Prozeß der Entlassungen und Wiedereinstellungen war bei den meisten Firmen und öffentlichen Einrichtungen im Ruhrgebiet im Dezember 1918, spätestens jedoch im März/April 1919 abgeschlossen.

Eine schnelle Wiedereinstellung der Kriegsteilnehmer galt den Arbeitgebern als Garant zur Aufrechterhaltung von „Ruhe und Ordnung“, wie aus einem Rundschreiben des „Deutschen Industrierates“ in Berlin vom 11. November 1918 hervorgeht:

„Um Ruhe und Ordnung aufrecht zu erhalten, ist es notwendig, die zurückkehrenden Soldaten und die Arbeiter nicht müßig, gleichviel ob mit oder ohne finanzielle Unterstützung, zu lassen, sondern ihnen Beschäftigung zu geben, gleichgültig, ob diese Beschäftigung vom Standpunkte des Unternehmers aus wirtschaftlich erscheint oder nicht.“<sup>78</sup>

Es wurde zwar bei Mißlingen der Demobilmachung „furchtbare Not für alle Bevölkerungs-

<sup>78</sup> Werksarchiv Mannesmann, Bestand P2 25551.1.: Rundschreiben des Dt. Industrierates in Berlin an die Mitglieder des Centralverbandes Dt. Industrieller und des Bundes der Industriellen, v. 11. Nov. 1918, S. 1.

schichten“ prophezeit – dahinter verbarg sich aber Angst um das Fortbestehen des marktwirtschaftlichen Systems und somit auch um die eigene Existenz. Dem Faktor Arbeit wurde ein instrumentaler Charakter zur Vermeidung von „Müßiggang“ und zur Eindämmung der revolutionären Stimmung beigemessen. Damit äußert sich das Verständnis der Arbeit überhaupt, wie sie für viele zurückkehrenden Soldaten vorgesehen war:

Die Arbeit sollte nicht allein über den Lohn die materielle Produktion sichern – sie sollte auch den Unmut bei den zurückkehrenden Soldaten mittels Arbeit und Lohn ins Unpolitische kanalisieren. Innerhalb des Arbeitsprozesses sollte eine Einstellung wiedergewonnen werden, die den Anforderungen des zivilen Lebens und friedlicher Betätigung entsprach.

Für die Ruhrindustriellen wurde das Entgegenkommen im „Novemberabkommen“ stets als Bürde empfunden, „die ihnen während der Gefährdung des marktwirtschaftlichen Systems aufgezwungen worden war.“<sup>79</sup> Die treibende Kraft bei der Aushöhlung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ging vom Ruhrkohlen-Bergbau und der mit ihm durch vertikale Konzentration verbundenen Eisen- und Stahlindustrie aus. Von der Mehrheit der mittelständischen Unternehmer unterstützt, versuchte die Schwerindustrie während der Demobilmachungsphase zum patriarchalischen Arbeitsverhältnis des Obrigkeitsstaates zurückzukehren und „innerhalb des Betriebes die Belegschaft wieder völlig den Weisungen der Firmenleitung zu unterwerfen.“<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Fritz Blaich, Staatsverständnis und politische Haltung der deutschen Unternehmer 1918–1933, in: Hans-Adolf Jacobsen (Hg.), Die Weimarer Republik. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Bonn 1987, S. 158–178, hier: S. 164 f.

<sup>80</sup> Ebd., S. 165.